

〈地域構想フォーラム〉

地域構想力における「マネジメント」の役割

和田正春

東北学院大学教養学部地域構想学科

1. はじめに

この4月より地域構想学科に籍を置くようになってから、自身の目標は「『地域構想力』を定義し、それを学生の中に実現していくこと」になった。この半年間その目標を実現するための思案を続けてきたが、実際に学生に触れる中でいくつか気がついた点があった。それを取り上げながら、私が考える「地域構想力」について紹介させていただき、さらなる「地域構想力」の向上の一助になればと思う。内容はここで学ぶ皆さんへの私の思いを綴ったものである。

2. 「地域」を巡る視点

地域、地域性といった言葉は今や流行言葉であり、地域という名前を冠した取り組みはビジネスの世界でも高まっている。それは次の3つに大別される。

a) 地域の商品化：地域にあるものを「名物」のように取り上げ、全国的に製造・販売していこうとするような取り組み。地域の持っている文化、伝統、習慣などを「個性」として捉え、グローバルなビジネスの枠組みを補完する、新たな「商材」とするもの。

b) 地域におけるビジネスの展開：地域を新たなビジネス・チャンスと捉え、その市場に参入するための方策の検討、ならびにその実践。地域市場の特性を理解し、それに対応しようとする取り組み。

c) 地域の力の向上とその活用：地域にあるものを活かす場合と新しいものを地域に展開する場合があり、地域が中心になるもの、外力が中心になるものがある。地域に新たな価値を生み出す仕組みを構築していく取り組み。

地域に対する関心の高まりは、グローバリゼーションの不調、全国的な事業機会の減少により大きなものになっており、これからも継続するであろう。その動きの中心にあるのがa, bの動きであり、その動きを進める者の関心は、「地域」の特殊性を理解し、事業性に転ずるためのきっかけを明らかにすることにある。とりわけ「地域」＝矮小かつ異質な市場と捉える者にとってみれば、その矮小さを克服するだけの市場性の吟味と、異質性を把握することによる市場独占の可能性を探ることが課題となる。

地域に対する関心の高まりは、地域を教育研究の場とする我々にとって順風には違いない。グローバリゼーション信仰が著しかった10年ほど前には、ローカルは時代の逆行、遅れ、停滞など、ネガティブ・イメージで捉えられることが多く、ローカルを追求することは「負け組」を意味する、などということが普通に語られることもあったが、今はまさに「地域」はドル箱であり、その可能性が評価される機会が増えている。多様な地域をおさえていくことは、多くの事業者にとって重要かつ確実な課題となっており、そのための取り組みに多くの関心が向けられているのである。

地域を巡る様々な調査研究は、地域を知ろうとする多くの関心に対して、多様な視点を提供している。その研究が、事業的な目的に応えることを目指しているかどうかにかかわらず、地域の中にある「特殊性」を理解し、それを把握したり、働きかけたり、活用していこうとする上で、有益な示唆を提供してくれる。地域を理解しようとする地道な取り組みを続けている本学科の多くの学生にとって、そこで培われた意識や視点、経験、手法が高く評価されるというのは、ありがたいこと

であると言える。

そして最近、地域を巡る取り組みについては、c.の動きが活発化している。東日本大震災以降、多くの市民活動が生まれ、積極的な取り組みを行うようになったが、被災地以外にもその活動が拡大され、目覚ましい成果を実現しているものも現れている。a.b.の取り組みが、基本的に「外部者」として地域に触れ、地域を知る、地域に働きかけることを中心にしていたのに対し、c.の取り組みは地域に入り、地域の仕組みに関与することで、内発的に地域の価値を実現していることが多い。地域を単なる生産・販売の拠点にするのではなく、自立的な活動を継続しつつ、その地位を高めていくことが、地域の再生・活性化には不可欠という考え方が浸透しつつあることに加え、中央集権的な社会経済システムとは異なるシステム構築の必要性、すなわち構造的転換の必要性が浸透してきていることが、こうした取り組みの背景にあると考えられる。地域の持つ資源を把握し、育成し、それを価値ある形に整備し、継続的に提供していく仕組み作りが活発に行われるようになってきている。このことは、地域をベースに活動している我々にとって、まさに地域を価値・魅力・財産として活かしていくことに取り組める大きなチャンスである。

3. なぜ「地域」がもてはやされるか？

「地域」は特殊であり、「一般的」な視点から理解することが困難である。グローバル化という究極の一般化が志向されてきたが、それは激しい競争の結果、多くの敗北者を生んだ。敗者にとっての新たな生きる場所、新たな可能性として模索されたものが地域であったといえる。それがa.b.の動きの根幹にある。

その意味において、今日における「地域」の第一の価値は、非グローバルであることにあったといえる。一般的な理屈（その中心は経済学的思考だが）で理解できない、なじみの手法が通じない、簡単ではないもの、というところが重要であった。それを自分だけが「優先的に」取り扱えるという

「独占」状態が彼らにとっての誘因になるのであるが、彼らが主張する「優先」権は、ほとんど「最初に目をつけた」程度の意味しか持たず、彼らにとっての地域の価値は、「目新しい、一風変わった商材」に過ぎなかった。

彼らは最初、その「商材」を全国的に売ろうとした。いまだに「地域」は良い商材には違いない。北海道展、九州フェアなどは、確実に人を呼ぶ催しであり、「地域」を取り上げるイベントは事欠かない。最近のゆるキャラブームも、「地域」を競わせるツールとしては効果的に機能している。

「地域」には文化的な異質性があり、それは一般的に面白いものである。それを並べて紹介することは、短期的には大衆を引きつけ得るものになるであろう。同種のイベント、キャンペーンの類いは増えているようだが、内容的には似たり寄ったりなものになりつつある。というのも、これらの取り組みの中心はイベントなどを取り仕切る「グローバル」な仕組みを管理運営している側にあり、「地域」は商材でしかない。その仕組み側の力量(開発力、提案・育成力など)と、彼らが構築している仕組みの特性によって、その仕組みを通じて得ることができるものは決まってくるからである。「地域」の持つ魅力は多様であるが、その多様性を丁寧に伝えていけるだけの仕組みを、その管理者が有していなければ、「地域」の魅力は伝わることはない。イベントに参加して、全国的な展開をもくろむ地域サイドの人々もいるだろうが、全国に売れるだけの生産量、販売ネットワークの整備など、求められる販売条件をクリアできなければ、全国展開などおぼつかない。結局、そうした要請に応えられるところだけが応じるイベントになり、結果的にはどのイベントを見ても同じ、というような状況が生まれやすくなるのである。

「地域」の魅力は、グローバルな「一般品」にはない「個性」にある。その個性を彩る多様な文化伝統は、その商品価値を高める上での格好のスパイスに他ならない。無個性化し、コモディティ化の進行に歯止めがかからない「一般品」のビジ

ネスにおいては、「個性的」な「地域」の商品は、自らの弱点を補う都合の良い材料なのである。そうした形で「地域」に注目が集まることは、決して悪いことではないが、ここできちんと認識されておかねばならないことは、この盛り上がりの根底にあるのはグローバル・ビジネスの停滞であり、彼らが主導する枠組みの中での話であるということである。決して「地域」の時代が来たわけではないのである。「地域」をもてはやす人々の意識も、グローバルの枠組みを充足する範囲で、という条件付きのものが多いためである。

4. 我々に必要なもの

「地域」にとって、新たな可能性を提示してくれるグローバルサイドからのオファーは魅力的には違いない。それがきっかけになるケースもないわけではない。例えば仙台から東京に進出を果たした企業としては、株式会社利休（牛タン）、井ヶ田製茶株式会社（お茶の井ヶ田）など少なくなく、それを機に彼らの事業は拡大している。こうした事業的成功を手に入れたという点で、彼らは成功者であり、地域に可能性を拓いた存在といえる。彼らの存在が「地域」に新たな顧客を呼び込んだり、「地域」を広く知らしめるきっかけを作るという点でもその役割は大きい。

しかし実際に彼らのようになれるものばかりではない。グローバルなチャレンジに取り組んだものの数から言えば、彼らは少数の成功者に違いない。この事実を前に、我々はきちんとした検討を加えなくてはならない。成功者と失敗者を分けたものは何なのだろうか。そして成功者は何も失わなかったのだろうか。彼らが「地域」の存在であったとき、同じことが東京でもできているのだろうか？

我々が「地域」を学び、その力を高めていくものであるなら、我々は常にその視点を持ち続ける必要がある。「地域」の域外展開を支援することも、我々の重要な役目である。「地域」を域外に伝えていくことも、その魅力をわかりやすく示す機会を構築することも、我々の仕事である。「地

域」の価値を高められる機会を活かしていくことは、他の誰の仕事でもなく、我々の仕事である。ことがビジネスになれば他人の話などではない。まず我々はその点について、明確な「使命感」を持たねばならない。「地域」に役立つ力を持つことに意欲を持つべきであり、それが不足していることを恥じるべきである。言うまでもなくその力を手に入れることは容易なことではない。しかしその力が求められている中で、それが足りないこの状況下。それを埋めるのは自分だ、と考えてもらいたい。

「地域」の魅力を伝えることと、域外進出企業を増やすことは、必ずしも同じではない。何か望ましいことが怒ればそれで良い、という結果オーライ式の取り組みではなく、求められる成果を確実に実現していくこと。何となく良いことが起こったことで、満足してしまうのではなく、それが本当にどうだったのか、もっと良くする方法はなかったのか、という検討を常にしなくてはならないし、そしてそれを改善していく努力を積み重ねていかねばならない。

その立場からすると、グローバルが「地域」を取り込もうとする動きについて、またそれに「地域」がどのように呼応すべきかについて、我々は冷静に分析し、判断し、必要な方法を講じていく知恵を持たねばならないことになる。具体的には、例えば地域企業がイベントに参加するとする。そのイベントの内容などを吟味して、そこで得られる成果（ネットワークが構築できる、販売のノウハウが手に入る、顧客のニーズがわかるなど）を具体的にあげ、それが自社にとってどの程度重要なのか、重要であるなら、その成果を確実に手に入れるためには何が必要なのかを考え、そのための準備を行うといったことを、確実に実行していくことができる知恵である。

1) マネジメントの力

この知恵、それは「マネジメント」の力である。マネジメントの力とは、物事を「成す」力である。成すというと、是が非でも実現する意思の力のように受け止められがちであるが、意思の力を否定

しないまでも、マネジメントの根幹は、「成るようにする」ことに他ならない。それには次のような点を常に意識しておく必要がある。

①何を指すのか？

②自分は何ができるのか？ 自分が持っているものは何か？

③自分に足りないものは何か？ (1. - 2.)

④自分を支援してくれるものは誰か？ そのために提供しなくてはならないものは何か？

⑤上記①～④について、短期的・中長期的に考えること

これは「マネジメントの考え方」であり、社会を理解し、それに働きかけて動かしていこうとすると、必ず踏まえていなくてはならないことである。

こういうと疑問を持たれることがある。「地域の魅力や価値は考えないのか？」そうした問いが必ず出てくる。「地域」の魅力、とりわけ「地域」の産物、「地域」の伝統、それを活かすという言葉が求められることが多い。しかしそれについては、答えは明白である。それは「顧客が求めている価値を実現する」ということである。

マネジメントが進めることは、「地域」をゴリ押しすることではない。顧客（お客様）が求めているものを無理矢理伝えようとしても、進められる側からしたら苦痛でしかない。成功したければ味方を増やすことである。自らが行いたいことを、顧客が支持する形で実現していくことで、顧客を味方に付け、それを実現する力を増幅し、実現可能性を高めていくことが求められる。顧客が何かを支持するのは、顧客にとってそれが望ましいもの、魅力的なものであるからである。支持する甲斐があるものだからである。決して「地域」のものだからではない。あくまで顧客にとって望ましいもの、魅力的なものを創ることが第一であり、その順番は決して曲げられない。よって「地域」の魅力、価値は、それが「顧客の求めるもの」になるようにされない限り、価値はないというのがここでの考え方である。無論地域内の人々が、地域の価値について、重要だと考えたり尊重したり

するのは当然であり、それに対して敬意を持って接することは大切なことだが、外に向けてその価値を伝えたり、売ったりしていく際に求められるのは顧客が何にどのような価値を見いだすか、という点ただ一つである（市場価値）。第三者的な視点で、地域が伝えようとする価値を理解し、それを顧客が求める価値に展開する力こそが、「地域」を売るために必要なマネジメントの力なのである。（特にその価値を生み出していくための力を「マーケティング」と呼ぶ。）

こうしたマネジメントの力は、グローバルの失態を補完するために「地域」を活用しようという目論見の中で浪費される「地域」を救うものになる。用意されたものに闇雲に従うだけでなく、自らが目指すものを実現し、少なくとも自分が目指すものに近づけるように、確実な成果を実現しながら「地域」を育てていくことができるようになる。「地域」を守るためにも、育てるためにも、その可能性を高めるためにも、「マネジメント」を身につける必要があると言える。

2) グローバルの補完の次

マネジメントの力を「地域」が持ち得るかどうかは、「地域」の命運にかかわるものであるといえる。思えば「地域」というものは、古より域外からの影響を受け、それに呼応したり、対抗したりする中で、マネジメント力を培ってきたといえる。

しかしそんな「地域」は、新たな状況におかれるようになってきている。それは単純にグローバルなシステムに「地域」を接続するだけではなく、新たな仕組みを「地域」内に構築しようとする新たな取り組みの増加である。阪神淡路大震災と東日本大震災という大きな災害を経て、市民活動的な動きが多数登場するようになってきている。そこで活動する人々は、「地域」をグローバルなシステムにつなげようとするものがないわけではないが（外部システムへの接続を目指すもの）、それを第一にはせず、その「地域」の内発的発展を促し、地域の活性化や魅力作りなどに尽力するケースが認められる。先に述べたc.のケースである。

この場合、話はより難しいものになる。状況は2つ。その中核となる人を含めた「地域」の活動を総合的に評価して、問題点を探し、補正する必要に迫られる場合が1つ目。もう一つは、自らが中心となって、その活動を進めていく場合である。a.b.のケースが、行われている活動を客観的に評価し、多少なりとも成果が実現できるように工夫していくという、第三者的視点が求められていたのに対し、c.のケースは自らも内部者として関与し、組織的に改善を進めていかねばならず、組織力をコントロールできなければ成果に関与できない立場におかれる。状況としては遙かに厄介である。

市民活動的なこうした取り組みは、一度スタートしてしまうと内部者でもコントロールするのが難しくなる。それはa.b.タイプのものであれば、全体を把握し、目指される効果に対しての達成度という点で効果を捉えることがしやすいのに対し、内発的な取り組みはその目的すら見えにくく、何のための活動かも特定しにくい。効果が見えにくい活動も、違う目的のために必要と言われれば、反抗しにくい（例えば仕事のパフォーマンスが悪く、作業効率の問題を指摘しても、人を育てるためにやっているといわれれば改善を進めにくくなってしまう）。中心となる人の思考や目的、信条、またそれを取り巻く人々の信頼、目的などにより、全体が大きく左右される可能性が高いのも特徴である。システムティックと言うよりは、極めて属人的な性格を持ちやすいものでもある。

被災地の復興などで、こうした取り組みが急増したが、必ずしもその指導的役割を担う人々が全て問題解決に精通しているわけでもない。問題に最初に携わった人が、最後まで最適であるということは実際には少ない。市民活動であれ、ビジネスであれ、その組織が拡大していったり、提供すべき価値が変化していけば、同じ組織で居続けることはできない。組織も活動も、進化が求められるのである。どのような活動であれ、そのシステムが適正なものであるかを評価し、改善していくことは不可欠であるが、そのシステムが「地域」

の人間関係と融合してしまうと、それを分離して「外科的に」治療していくことは不可能に近い。こうした活動を有効なものに転換させ、継続的に発展させていくには、高度なマネジメント力と、「地域」を把握する力に精通した人材が不可欠である。「地域構想力」はまさにそうした総合的な「問題解決力」「解決実践力」である、と考える。まさにそれは、今広く社会で求められている力であり、「地域」を守るためにも、そしてそれを発展させるためにも、あるいは震災からの復興や各種の地域振興プロジェクトを成功させ、地域を活かすためにも、対象を深くかつ多面的に捉え、そのニーズを踏まえて解決策を講じていく「構想力」が必要なのである。まさに我々は、時代に求められた人材といえないだろうか。

3) 実践を目指すこと

この前期、私はいくつかの講義を担当したが、重点の置き方は違っていても、基本的に伝えようとしたことは今の点である。また同時に、数年来この学科で講義を担当してきて、一番手応えのなさを感じていた点でもある。何に触れ、何を選ぶかは個々の学生の選択であり、実に面白い出会いがたくさんあるのもこの学科の魅力である。学生は多くのフィールドを経験しているだけあり、現実を見ようとする姿勢はしっかりあり、浅薄な理論やテクニックに振り回されない強さがあるように感じられ、また一生懸命であり、頼もしく感じられた。

しかし、というか、それ故に、であるが、何かを成し遂げようとする意思やそのための取り組みに対する関心の弱さがとても残念であった。それは関心がない、やる気がない、というよりは、そうした視点に触れてこなかった、知らないということなのであろう。無論学生にとって一番大切なことは、「地域」を理解することであり、そのために必要な理論や方法、経験を獲得することである。実践はそれがなければ危ういものになりかねない。そのための努力はこれからも継続するとし、そこで学んだ「地域社会」に生じている問題を解決するために、具体的に何かを行っていくこ

とについて、「実践」という視点から考えてみる機会を積極的に持っていきたいと考える。

もう一つ大きな発見がある。それはこの学科には、実に多くの学生が「実践」に取り組んでいる（関わっている）という事実である。ゼミや実習での経験はもとより、それ以外にも自主的に地域の活動に取り組んでいる学生が少なくない。しかし彼らは、そこで担っている役割にかかわらず、彼らの活動をマネジメントすることはもちろん、全体を把握することすらできていないケースが多いのである。責任感を持って実行することはできても、全体を作り上げたり、向上させていくことに取り組めない。これは実にもったいないことである。良いものを生み出すには正しい方法がある。実際の活動の身近にしながら、それをより良いものにしていくことに貢献できるようになれば、我々が活躍できる場は大いに拡大することになるはずである。

不足しているこの力を補うために、まず自分のこととして考えるきっかけを与えることに取り組んだ。その事例を紹介しよう。

5. 実践から学ぶこと

1) グラミン銀行から見る優れた実践

2009年度のノーベル平和賞を受賞したグラミン銀行とムハマド・ユヌス氏の功績は、改めて述べるまでもないが、バングラデシュにおける貧困女性の救済は、「地域」を再生した成功事例として、注目されるべき事例である。本学科の学生にとっても、魅力的なものだったようで、関心高く取り組んでくれた。

グラミン銀行は、差別と貧困に苦しむ女性を対象にした少額融資を行い、女性達の経済的自立を促し、社会的地位の向上のための事業支援にも取り組み、地域的な貧困問題の解決に取り組んできた「ソーシャル・ビジネス」である。実際には20年以上もの地道な活動の成果であり、一朝一夕に事業的成功を取めたわけではないが、こうした市民活動的取り組みが評価された数少ない事例である。この事例を取り上げながら、学生達に「実践

的に考える」ということについて、意識を働かせてもらうトレーニングを行った。

方法としては、日本経済新聞で取り上げられた紹介記事を読み、グラミン銀行の活動の事実と、彼らに対する評価を知ってもらう。次に各自に関心のある点を調べさせ、まとめてもらう。そこで次の2点を検討するように指示する。

- ・ グラミン銀行の目的は何か？ そのためにどのようなことを行ったか？
- ・ その結果、地域に何が起こったのか。

そして目的を実現するために行われたことと、社会で起こったことをそれぞれ図示するように指示をする。それは公開されている情報にありがちな、グラミン銀行に対する盲目的な礼賛や表象的な批判を排除し、本当に重要なことに迫るために不可欠な取り組みである。学生はこうした取組により、当初抱いていた先入観、例えば「貧しい人にお金を貸すなんてひどい」とか、「困った人を相手に商売をするなんて悪人の仕事」とか、「ノーベル賞をもらうほどの仕組みは特別なもの」といったものを一つ一つ解消しながら、グラミン銀行の取組により、何が起こったのかという事実を目を向けるようになっていく。

1年生の基礎講読では、この方法で事実に向き合う取り組みを行った。グラミン銀行が何をしたのか、何が変わったのか。それをグループで話し合わせ、結論をまとめて発表してもらった。その結果、男子グループは融資のあり方や融資が生み出す効果についてまとめ、女子グループは地域に自立の輪が広がり、その輪が連鎖して拡大していくことについてまとめた。もちろんそのまとめには、元となるアイデアがなかったわけではない。しかし女性を取り巻く貧困や差別を解消するという目的に対し、どうしてその方法がとられたのか、どのようにその効果が実現されたのかという点に論理的に向かい合ったことで、融資という手法がとられた意味を理解してくれたのである。

彼らが自ら発見したこと、すなわち貧困や差別の解消という大きな社会問題の解決のため、何が行われたか、というところにきちんと注目すると

いうことは、社会問題を解決していく「構想力」を身につけるための第一歩である。社会問題は、複雑な社会背景をベースに発生しており、その解決には特效薬はない。試行錯誤の連続であり、その中から生み出されてきた解決策である。グラミン銀行は紛れもない成功事例であるが、構想力を身につけよう、高めようとする我々が真に注目すべきことは、彼らがしたであろう試行錯誤を追体験し、彼らが行っている「方法」がどのような考えの下で生み出されたのかを把握していくことにある。

2) 価値を作り出す仕組み

グラミン銀行において、一般に誤解を受ける部分として、「貧困者に融資（金を貸す）」ことがある。あげるのではなく、貸す。しかも利子まで取る。取り立てにもやってきて、連帯責任まで負わせる…グラミン銀行はノーベル平和賞受賞以降、多くの批判にさらされてきた。賞賛よりも「炎上」の方が衆目を集めやすいネットの世界では、批判が無責任に拡大する傾向がある。実際にネットを使って検索をした学生の多くは、そうした批判に突き当たるものが多かった。ともすればそこで「悪いもの」と決めつけ、さらなる探求を辞めてしまう可能性すらある。立場により異なる「真実」ではなく、客観的な「事実」に目を向け、目的に応じて適切なことが行われているかを客観的に見抜いていく力——それを養うためには、事実を見極める力が必要になる。

事実とは何か。それはその目的を達成するために、実現されている「仕組み・システム」のことである。きれいな事はいくらかでも並べられるが、それを実現するためにはそのための仕組みが不可欠である。その事実である仕組み・システムに目を向け、評価できること。それがなければ、その仕組みを作ることは不可能である。

グラミン銀行がなぜ「融資」という形態をとったのか。なぜ頻繁に取り立てにいくのか。言うまでもなく、直接出向かなければ、連絡を取ることすらできない。（そうした社会環境の違いも、きちんと示されなければ理解されないことである。）

しかしそれ以上に重要なことは、直接出向くことで融資を受けた女性達の日常を見ることができるのである。様々な因習の中で構造的に発生している貧困や差別の中に、「経済」を盾に切り込んでいくことができる「借金取り」の体をとることは、問題解決に継続的に取り組むとする彼らには、極めて妥当な手法なのである。

「連帯責任」についても、実際にはそうしたことは行われていないが、融資を行う前に女性達を集め、連携をとらせているのは事実である。それはまず融資について説明し、金銭貸借契約を結ぶためである。女性達を集めるのは、一人では周囲の目があって来られないから。そして何より重要なことは、そこで契約書を書くために文字を教えるためである。貧困から抜け出すためには色々なものが必要である。自分が孤立していない、大丈夫だ、という意識も、やれるという意欲も、正しい知識も、教育も、である。それを提供することには何の抵抗もないだろう、というのは平和ぼけした頭であり、実際には差別者は差別の構造を守るために必死に行動するから、その当たり前のことすら認められない（女性達が貧困な理由の一つは、高金利の借金にある。しかしその貸し手は、彼女たちに契約書をかかせたことすらないのだ。）それ故こうした取り組みをグラミン銀行が行っているのだ、ということがわかってくると、目的のために考えられた仕組みが見え始める。社会を変えていくために、理想・理念は重要である。しかしそれを実現するための仕組みも極めて重要である。問題解決は、調べて知って願うことではない。解決を創ることである。解決に至るまで、その手を緩めないことである。世の中がそのことを忘れても、解決に向けての取り組みが減退しないような仕組みを作ること。その重要性を認識しなくてはならない。

3) 地域におけるマネジメントのおもしろさ

この話を聞いて、多くの学生が目から鱗が落ちる経験をしてくれたかは定かではない。しかし少なからず発想の窓が開き、色々な角度からの検討

ができるようになった学生はいるように思われる。マネジメントとは、様々な専門知識があるが、その根幹はとてもシンプルであり、それは目標を決め、それを実現するための仕組みを作り、管理することである。企業、ビジネスの世界は、それをとてもコンパクトに、わかりやすく、とても忙しく実践している。(競争が激しく、忙しい判断を求められるので、それはそれでとても大変な仕事である。) そこで行われているマネジメントと、社会問題解決のために求められているマネジメントは、原理的には全く変わるものではない。この課題に取り組むことは、ビジネスにも共通するマネジメントの課題に取り組んでいるといって全く問題ない。

しかし異なる点もある。それは地域課題解決のためにマネジメントを考えると、使える資源が極めて乏しいということである。目的のために〇〇が必要、とわかって、それを簡単に手に入れることはできない。たいていのものは「購入」することで調達できるが、通常地域にはそのための資金はない。よって必要なものは「創る」ことになる。地域には色々な「資源の基」があるが、それは「基」でしかない。その「基」を「資源」に変えるには、やはりマネジメントが必要である。グラミン銀行は、融資を受け、貧困から抜け出し、経済活動を始めた女性達を「資源」に変えた。彼女たちは、貧困から抜け出たいと考える女性達の良き道標になるだけでなく、その女性達を受け入れて成功させてあげるための「支援センター」になっていった。必要なものをどう創るか？何を使ってどのように実現していくか？それはとても難しい課題であるが、それを乗り越えて実現されたものは、まさに地域の「財産」として、独占的な価値を持ち続ける。その財産のことを、「ソーシャル・キャピタル」と呼ぶ。

この「ソーシャル・キャピタル」こそが、社会問題解決の鍵を握るものであり、さらにいえばその解決策の「魅力」そのものである。それは「ソーシャル・キャピタル」が、その地域に限られたもので、他に転用できないものであるからである。

優れた「ソーシャル・キャピタル」が成立する地域は、大きな可能性を有することになる。例えば、来店したお客様が皆その店についての印象を気軽に話してくれる関係があれば、その店はお客様を対象にアンケート調査を行おう（しかも多額の料金を払って）とは思わないだろう。お客様の声を聞くことは店の経営において極めて重要なことだが、その目的を達成するためにどういう方法をとるかは自由である。問題はお客様の声がきちんときけるかどうかである。そうした「関係」があり、維持されていること(継続性が極めて重要である)が、地域社会の活力・可能性を考えるととても重要になる。

地域の中にある、地域の人々による「取り組み」の数々を目の当たりにする機会があるだろう。その一つ一つはユニークで、紛れもなく貴重なものである。効果的に機能している「ソーシャル・キャピタル」は、我々にとって魅力的であり、多くの可能性を感じさせてくれるものである。しかし重要なことは、それにただ共感したり、感動することではない。それが果たしている役割、果たすべき役割に目を向け、その視点で行われるべきものが行われているか、成果がきちんと管理されているか、といった点を評価し、足りないものは補い、良いものは守っていけるようにしていくことを考えていかねばならないのである。

こうした地域の資源を見つけ出したり、創造していくためには、地域の資源やそで行われている取り組みを分析的に捉え、成果を実現する枠組みを作り出していくマネジメントの視点が不可欠である。地域に、代替のきかない資源を生み出すことは、地域の価値を高めていくことに取り組む我々には、最も重視すべき取り組みの一つである。

6. マネジメント力をつけていく

1) マネジメント思考を身につける

目的のために、何をどうすべきなのかを考え、それを実現するための方法を考え出す。物事を「成す」ための力であるマネジメントは、我々多くにとって、自らが目指すものを手に入れるために必

要なツールであるといえる。

その力を手に入れるためにはどうするか。幸いマネジメントの力は日々の生活の中で鍛えることができる。我々が日常の中で触れているもの、とりわけ買い物など、企業活動に触れるシーンでは、そこにあるものは全て「マネジメント」されたものである。すなわち、そこには明確な意図があり（例えばお客様に買ってもらいたい）、それを実現するための工夫（特徴をわかりやすく説明する）が行われている。実際には、その工夫は簡単なものではなく、色々なものを組み合わせたり、皆さんの気持ちに働きかけたり、新しい技術を使ったり、と、複雑なものになっている。マネジメント力を鍛えるには、まずそこで行われているマネジメントを意識し、その工夫を解明しようとするのである。

世の中には、実のところ、天然のものは少ない。我々が何かを求めるなら、それを提供する側は我々が求めているものがそれであることを訴えようと、様々な演出を施す。我々の頭の中にあるハワイの風景が、青い海と白い砂浜であることから、ハワイにはオーストラリアからわざわざ大量の白砂が運ばれている。観光客が待ち散らすゴミを夜から朝にかけて回収し、美しい砂浜を作る人がいる。我々が憧れる南国の風景も、我々の期待に応えるよう作られているのである。

それに幻滅を覚える人もいるかもしれないが、お客様に良いと評価してもらうためにはそうした工夫が不可欠である。例えば地域の観光化を考えるとときに重要になるのは、その地域がお客様にとって魅力的かどうかである。ありのままであることが、そのまま魅力になることは決して多くない。我々が地域の課題を解決し、地域のために何かをしようとするなら、望まれるべきものを創り出すことに挑戦し続けなくてはならないのである。

そうした目的のために創られた様々な仕組みは、我々が暮らすところにもたくさんある。我々の周りにあるものは、何となくそうなのではなく、理由があってそうなっているのである。その取り

組みを解明していくことから始めてみよう。

2) 社会構造を知ること

今地域を取り巻く状況はまさに難局といつてよいだろう。我々の暮らすこの地域は、未曾有の大震災によって打撃を受け、その難局に拍車がかかっている。我々の社会の成長・安定を支えてきた仕組み、すなわち社会構造が、規定されていた機能を果たせなくなっているのがこの社会の現況なのである。この機能不全に陥っている社会の構造改革は、まさに極めて重大な国家的課題であるが、地域社会にとってもその深刻さは勝るとも劣らない。中央に依存して富の分配によって成り立っていた地域社会は、供給される資源が減少していく中で疲弊しているのである。

この老朽化した社会構造は、変革が必要とされている。しかし一度できあがった構造は簡単に新しいものに切り替わらない。その構造を支えている下位の構造は、必死にその構造を守ろうとする。そうした抵抗を受けつつも、新しい社会の仕組みを創出していくという大きな課題を抱えているのである。福祉、環境保護、エネルギー、教育、医療、地域振興など、我々が取り組む多くのテーマは、まさに既存の構造と新しい社会の仕組みの間に揺れ動く課題である。新しい社会構造への転換を図るために、新しい取り組みを古い構造の中で実践し、それを少しずつ変化させていくというような、気の長い、意志の強い取り組みが必要になる。時間のかかる難しい課題に取り組むには、マネジメント力を研ぎ澄ましていくことが不可欠である。

社会は今できあがったものではなく、既に長年にわたり作られ、強化されてきた「仕組み」がある。それは最初から悪いものではなくても、作られてから時間が経過する中で、機能不全を生じたり、変革を妨げるものになってしまっているケースがある。しかしその構造は、この社会の中である部分では支持されたり、社会的な地位を得ているものである。社会を変える、社会問題を解決することとは、そうした構造を変えること、すなわち多くの支持があるものを変革することになるか

もしれないのである。まず社会の構造を知ること、そのつながりをしること。それは社会の基本的な成り立ちを知ることであり、それがわからなければ、それを変えることはできない。社会を分析的にとらえることは、皆さんが日常的に、色々なことを通じてできることである。日々新聞やニュースなどを通して、その力を鍛えることで、問題解決力は高めることが可能になるのである。

社会構造、制度といったものは、容易に理解しにくいものも多いが、仮に一つでも、何のために、どういう構造ができあがっているのか、ということを知っていくことで、社会がどのように作られ、動いているかを知る上で、大きな助けになる。それが見えてくると、それを変革する試みがいかに難しいかもわかってくる。敵という表現は辛辣すぎるかもしれないが、より良い社会を実現しようと願う我々にとって、それを阻害するものは敵のようなものである。まず敵を知ること。次に己を知り、己を鍛えること。我々が社会のために力を尽くそうとするときには、このことはいわば「鉄則」である。

7. 最後に

今地域を学ぶ我々は、およそ一番難しい局面の中でそれを行おうとしていると言える。これほど大変なときもないだろう。しかしそれは最も面白いタイミングでもある。事実、構造変革が求められる中で、新しい可能性を模索する人々は、多くの機会を提供してくれている。「学生さんの力を借りたい」といって、色々なことを持ちかけられることが非常に多いことから見ても、我々は期待されているのである。多くの機会がある。それを活かさないのはあまりにもったいないことではないだろうか。いきなり大きなことはできなくても、適切なことを一つ一つ積み上げていくことで、皆さん自身が新しい社会の担い手になっていく可能性は十分にある。

使命感に燃えて、熱い心で取り組むことはとても大切である。熱心にボランティア活動などに取り組んでくれている人を見るにつけ、その熱意に

頭が下がる。だがそれに加え、冷静に、理知的に物事を進めることを考え、せっかくの想いや資源を活かしていくことを考える人、それを実行する人も極めて重要である。緊急時には熱意が必要である。しかし熱意だけではいつまでも続かない。冷静に未来を指向して、必要な体制を整えるマネジメントの力は、皆さんの大きな可能性をさらに広げるものである。今皆さんの周りにある機会を活かして、その熱さと冷静さの両方を鍛えることができるはずである。チャレンジしよう。試さないで、力は証明できないから。

地域構想学科に来て半年。試行錯誤で、今までと違うことをしようと取り組んできたが、皆さんから得られた反応は、期待以上に素晴らしいもので、この先行きに大いに期待ができるものだった。期待以上だったという思いが、今以上のものを目指したいという、私の中の欲を高めさせた。今ここで述べたいいくつかの「注文」は、皆さんにさらなる高いステージを目指してもらうためのものである。

そうして真面目で、前向きで、良き市民としての性質を持っている皆さんはそれだけで素晴らしいと思う。しかしそこにとどまっていほしくはない。皆さんに期待されている使命は遙かに大きなものであり、そこに目を向けて取り組むことに挑んでこそ、皆さんの真価が示せるのである。私が新たに持ち込む「マネジメント」なるものは、皆さんの使命を果たさせる格好の「武器」である。どうにもそうした生臭い物言いをしてしまうのは、ビジネスの戦場から来た人間だからであろうが、この人間にしてみると、これだけ面白い題材を前に、なぜ平然としていられるのか、そのことに驚かされる。多くの学生は頭でわかろうとする。それは悪いことではない。しかし何のためにフィールドに出ているのか。それは全てを全身で感じ、何かをするためである。これだけ世の中が求めているのに、自分の力を試そうとしないのは、まさに「義を見てせざるは勇なきなり」である。

わかろうとするな。やれば放っておいてもわか

る。わかるようにやれ、というのがマネジメントの考え方である。皆さんの中にある眠れる戦闘力を引き出して、社会のために役立てていきましょう。私はそのお手伝いのために全力を尽くす覚悟です。

＜追記 自己紹介＞

私を持っているのは、次の2つの技術です。

1. マーケティング 世の中で求められているものを考え、それを設計する技術。皆がほしがるものを望まれる形で実現するためにはどうすれば良いかということ、作る場所から得るところ、伝える場所などまで考え、コントロールする技術。

2. サービス・マネジメント 求められているものを実際に作り上げていく技術。お客様に良いものと受け止めてもらえるようにするために、必要なことを体系的にくみ上げて、実行し、管理していく技術。

それを活かして、地域から新しい社会の芽を育て、自律できる価値ある社会の実現に取り組むたいというのが、私の目指していることです。そのための実行部隊が「第三営業部」です。小さなことを正しく行い続けることが大きな成果につながっていく。そう信じて、一つ一つの努力を積み上げ、つなげていきます。面白いと思った方は是非一緒にやっていきましょう。